

УДК 331.108.43

Райко Д.В.

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут",
м.Харків

Оплата праці керівників департаменту маркетингу: стимулювання та результати оцінки

Анотація Розглянуто стан, проблеми і перспективи розвитку управління діяльністю керівників департаменту маркетингу, удосконалено комплексну методичку оцінки діяльності та розроблено систему стимулювання керівника департаменту маркетингу промислового підприємства.

Ключові слова: комплексна методика оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу, система стимулювання керівника департаменту маркетингу.

Вступ. На сьогоднішній день складається така ситуація, коли управлінню діяльності керівників департаменту маркетингу не приділяється достатньо уваги, у зв'язку з чим відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні підприємством. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління діяльністю керівників та їх оцінкою на підприємствах. Оцінка діяльності керівників та їх стимулювання є важливим чинником для успішного функціонування підприємства. Слід зазначити, що в теоретичному й методичному плані вона не досить розроблена й на сьогоднішній день не існує ідеальної методики для вирішення цієї проблеми. Тому розгляд цих питань є дуже актуальним для сучасних підприємств.

З точки зору Балабанової Л.В. і Сардак О.В. [1] поняття управління діяльністю керівників являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації керівників, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Сердюк О.Д. [2] вважає, що управління діяльністю керівників - це процес створення трудового колективу й оптимальних умов його діяльності для досягнення загальної кінцевої мети підприємства. Кібанов А.Я. [3] показує, що сутність управління

діяльністю керівників розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал. Савельєва В.С. та Єськов О.Л. [4] розкривають поняття управління діяльністю керівників, як самостійна сфера менеджменту, головна мета якої - підвищення виробничої, творчої віддачі й активності керівників; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення керівників; формування правил прийому і звільнення керівників; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації керівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління діяльністю керівників - поняття комплексне, що охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції стимулювання керівників департаменту маркетингу до організаційно-практичних підходів до формування механізму її оцінки реалізації на конкретному підприємстві.

Розглянувши літературні джерела [5,6,7] можна зробити висновок, що комплексний та системні підходи до управління діяльністю керівників передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з управлінським персоналом.

Аналіз літературних джерел [8,1,9,10] показав, що виділяють три групи методів управління діяльністю керівників : адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Найкращі ефект і якість системи управління діяльністю керівників досягаються тоді, коли використовується система методів у комплексі. Застосування системи надає можливості поглянути на удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунку.

Крушельницька О.В. [11], Егоршин А.П. [12], Савельєва В.С. [4], Балабанова Л.В. і Сардак О.В. [1] вважають, що при формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники: ситуація на ринку праці, трудове законодавство, положення

на ринку, цілі і задачі підприємства, напрямки діяльності, особливості менеджменту, склад персоналу, розмір підприємства, організаційна культура і перспективи розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що одним із основних завдань у системі управління керівництвом департаменту маркетингу є створення ефективної мотиваційної системи, яка являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукують працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності шляхом впливу на властиві йому компоненти праці. Аналіз літературних джерел показав [5, 13,14, 15] , що стимулами можуть бути будь-які блага, які задовольняють значущі потреби керівника департаменту маркетингу і нерозривно пов'язані із системою стимулювання праці.

Автори [16,17,18], які розглядають питання, пов'язанні із стимулюванням і мотивацією умовно поділяють всі стимули на матеріальні і нематеріальні. Інші автори [19,20,21] дотримуються такої точки зору, що необхідно використовувати ще одну форму мотивації, яка по суті об'єднує в собі всі розглянуті вище. Йдеться про просування на посаді, яке дає і вищу заробітну (економічний мотив), і цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особи шляхом у вищу статусну групу (моральний мотив). Крім того, зазначимо, що проблеми мотивації і стимулювання є предметом досліджень фахівців з теорії управління соціально-економічними системами протягом декількох десятиліть [22,23,24,25].

Постановка задачі. Метою даної роботи є побудова удосконаленої комплексної методики оцінки керівників з маркетингу і створення ефективної мотиваційної системи, яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності керівників для досягнення цілей підприємства.

Результати. При проведенні оцінки персоналу в роботах вітчизняних авторів: Колот А.М.[14], Крушельницька А.М.[11], Веснін В.Р.[9], Кибанов А.Я. [3], Савельєва В.С. [4], а також зарубіжні Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [26] виділяють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані. Основним недоліком даних методик незалежно від того, наскільки добре визначені критерії

оцінки, є те, що на рішення експертів можуть робити вплив помилки, пов'язані з особливостями міжособового сприйняття: помилка центральної тенденції, помилка поблажливості, помилка високої вимогливості, ефект ореолу, стереотипізація та ін.[27]. Тому, далі представлена розробка ефективної системи оцінки діяльності керівників департаменту маркетингу на рисунку 1.1.

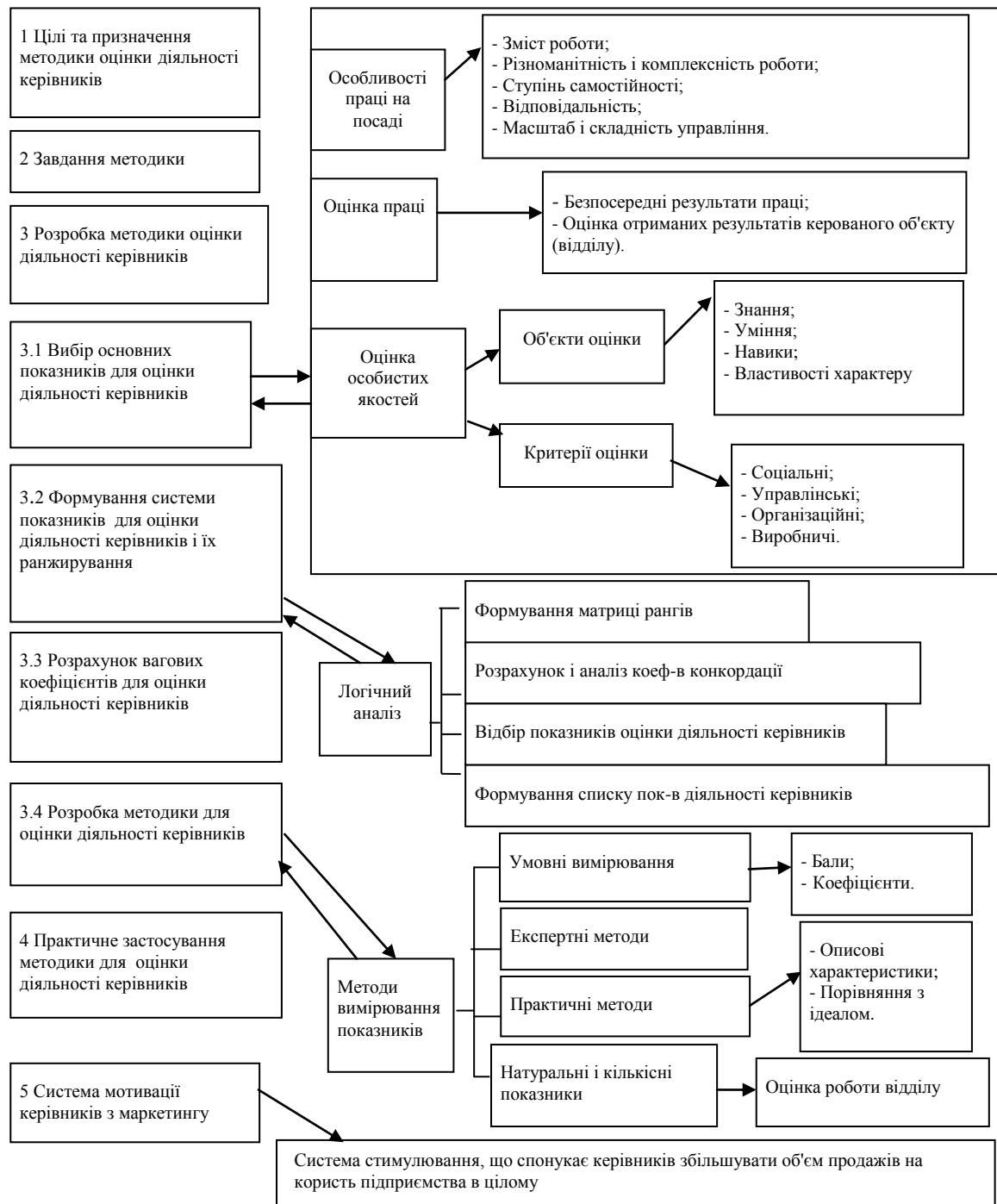


Рисунок 1 – Алгоритм побудови комплексної методики оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу

На першому етапі визначають ціль і призначення даної методики, на другому – завдання, третій включає чотири підетапи і їх розгляд представляє науковий інтерес і відрізняється теоретико-практичною новизною, четвертий – практичне використання методики. Крім того до процесу управління діяльністю керівника департаменту маркетингу можна віднести і управління стимулюванням.

Основними елементами змісту оцінки діяльності керівників департаменту маркетингу є показники, які характеризують як роботу керівників, так і його особисті якості.

На основі проведених маркетингових досліджень п'ятдесятьох підприємств різних галузей (склоробна, машинобудування) як в Україні, так і за кордоном був виділений ряд показників, представлених в таблиці 1.1, які у найбільшій мірі характеризують діяльність керівника департаменту маркетингу. Серед досліджених підприємств виділимо наступні: ВАТ “Лисичанський склоробний завод” (м. Лисичанськ), ВАТ “Мерефянський механічний завод”(м. Мерефа), ВАТ “Костянтинівський скляний завод”, Торговельна компанія “Кристал”(м. Костянтинівка, Донецька область), УкрГис, ТОВ “Техноглас” (м. Київ), ВАТ “ Біомедскло”, ВАТ “Гідропривід, ДП ХЗСА, ХДАВП, ВАТ “Турбоатом”, Харківський підшипниковий завод, ХТЗ, ВАТ “Автрамат”, ДНВП “Комунар”, ДП “ФЕД”, ТОВ “Древтех”, "Дельта-VX" ,ЗАО “Южкабель”, ОАО “Свет шахтера” , – Росія: ОАО “ Стеклохолдинг”(г.Гусь - Хрустальный), ОАО “ Великодворский стекольный завод”, ОАО “Научно-исследовательский институт технического стекла”, ОАО “Мосавтостекло”, Русско-американская стекольная компания “РАСКО” (г. Москва),ОАО “Саратовстекло” (г. Саратов), ОАО “Орловский завод “Стекломаш””(г. Орел), ОАО “Лисма” (республіка Мордовія, г. Саранськ), ОАО “Гостомельский стеклозавод” та інші.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати вибір показників, які впливають на оцінку ефективності діяльності керівника, вибрати критерії оцінки і проранжувати їх, тобто необхідно провести логічний аналіз. Для цього доцільно використовувати алгоритм проведення аналізу, заснований на

експертних методах, який включає формування матриці рангів, розрахунок і аналіз коефіцієнтів конкордації, результати якого представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Матриця рангів

Показники	Експерти							Усього
	1	2	3	4	5	6	7	
Ефективність роботи відділу (K1)	1	3	1	1	2	1	1	10
Складність виконуваних функцій (K2)	2	1	3	2	4	3	3	18
Результати праці (K3)	4	5	4	5	5	2	5	30
Професійно-кваліфікаційний рівень (K4)	6	4	5	4	3	5	2	29
Культура, інтелігентність (K5)	7	8	6	7	6	6	7	47
Ділові якості (K6)	3	2	2	3	1	4	4	19
Організованість (K7)	8	7	7	8	8	8	8	54
Комунікабельність (K8)	5	6	8	6	7	7	6	45
	36	36	36	36	36	36	36	

$\chi^2_{расч} > \chi^2_{крит} (\alpha = 0,05, \nu = 8 - 1)$, отже, коефіцієнт конкордації вважається значимим і наявність зв'язку підтверджується. У цьому випадку оцінки експертів вважаються погодженими.

Потім з таблиці 1.1 списку показників експертами відбираються 5 найбільш значущих, які складають основу методики оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу, яку представлено в таблиці 1.2. Далі при побудові методики зі списку показників відбираємо п'ять показників з найменшою сумою рангів, які представлені в таблиці 1.3 й експерти проставляють вагомість впливу кожного показника на оцінку діяльності керівника, також середній ваговий коефіцієнт для кожного фактору (a_i), який можна визначити як відношення суми всіх оцінок даного фактору до загальної суми оцінок.

Комплексна оцінка діяльності керівника департаменту маркетингу здійснюється з використанням показника O_K , який розраховується наступним чином по формулі 1.1 :

$$O_K = \sum_{i=1}^n a_i \cdot K_i, \quad (1.1)$$

де n – загальне число оцінюваних якостей; a_i – коефіцієнт, що характеризує вагомість i -го параметра ($\sum_{i=1}^n a_i = 1$); K_i – нормована оцінка i -го параметра ($0 \leq K_i \leq 1$);

Параметри O_K розраховуються наступним чином (таблиця 1.2)

Комплексна оцінка діяльності керівників підприємства залежить від її чисельного значення: якщо вона менше 0,35 балів, то діяльності керівників є незадовільною; якщо вона знаходиться в діапазоні 0,35-0,65 балів, то діяльності керівників задовільна, але не використані всі можливості; якщо вона знаходиться в діапазоні 0,65-0,85 балів, і використані всі часткові показники, то діяльності керівників хороша; якщо вона більше 0,85 балів, то загальна діяльності керівників відмінна.

На наступному етапі розробляється безпосередньо комплексна методика, яка для оцінки керівника враховує, як зовнішні, по відношенню до персоналу, так і внутрішні чинники. Зовнішні чинники визначають ефективність роботи відділу (формула 1.2), який очолює оцінюваний керівник. Окрім цього, в запропонованій методиці максимально використовується аналітичні формули для оцінки якості роботи персоналу. Де це зробити неможливо, застосовується експертний метод з використання шкали балів (формула 1.3). Крім того, методикою передбачається, що вагомість кожного із вище представлених коефіцієнтів залежить від того, які якості є з точки зору експертів важливішими саме для цього керівника.

Тепер необхідно визначити вагомість впливу кожного показника на оцінку діяльності керівника департаменту маркетингу. Для цього проводиться розрахунок коефіцієнтів вагомості відібраних показників по формулі 1.5.

Тепер необхідно визначити вагомість впливу кожного показника на оцінку діяльності керівника департаменту маркетингу. Для цього проводиться розрахунок коефіцієнтів вагомості відібраних показників по формулі 1.5.

Середній ваговий коефіцієнт визначається по формулі:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m r_{ij}} \quad (1.5)$$

де m – число експертів; n – кількість чинників (показників); r_{ij} – оцінка значущості i - того чинника j - м експертом.

У роботі розроблена система стимулювання керівника департаменту маркетингу, яку представимо наступним чином. Є два учасники трудових відносин. Перший (керований) суб'єкт – конкретний індивідуум - керівник департаменту маркетингу, пропозицією якого є праця, за яку він заохочується. Другий (керуючий) суб'єкт – «роботодавець», тобто підприємство, є «споживачем» праці агента, перетворюючи його в деякий товар (продукти, послуги й т.д.), що володіє ринковою вартістю.

Основна ідея полягає в наступному: підприємство повинно знайти таку систему стимулювання, що спонукувала би керівника департаменту маркетингу вибирати найбільш вигідні для підприємства (з урахуванням витрат на стимулювання) дії.

Розглянемо задачу стимулювання. Вибір дії $y \in A$ вимагає від керівника департаменту маркетингу витрат $c(y)$ і приносить підприємству дохід $H(y)$. Інтереси учасників підприємства і керівника департаменту маркетингу відображені їх цільовими функціями, які позначимо, відповідно, що є: для керівника департаменту маркетингу - різниця між стимулюванням і витратами (формула 1.6).

A для підприємства – різниця між доходом і витратами підприємства на стимулювання – винагородою, що виплачується керівнику департаменту маркетингу (формула 1.7).

$$f(y) = \sigma(y) - c(y) \quad (1.6)$$

$$\Phi(y) = H(y) - \sigma(y) \quad (1.7)$$

$c(y)$ – витрати керівника департаменту маркетингу; $\sigma(y)$ – величина винагороди керівника департаменту маркетингу.

Змістовні інтерпретації доходу підприємства при цьому очевидні, дохід підприємства «вимірюються» в грошових одиницях. З економічної точки зору витрати керівника департаменту маркетингу можна інтерпретувати як грошовий еквівалент тих зусиль, які він повинен провести для досягнення тієї або іншої дії (формула 1.8).

У даному випадку, виходячи із проведеної оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу, отримуємо, що йому необхідно підвищити свій професійно-кваліфікаційний рівень, щоб збільшувати обсяги реалізованої продукції (формула 1.9).

Таким чином, стратегією підприємства є вибір - системи стимулювання, стратегією керівника - вибір дії.

$$H(y) = Ay - c_0 - c_0(y), \quad (1.8)$$

$H(y)$ – дохід підприємства; A – константа; $c_0 \geq 0$ – постійні витрати підприємства, включаючи амортизаційні відрахування, комерційні і ін. витрати; $c_0(y) \geq 0$ – змінні витрати підприємства, включаючи матеріальні витрати;

$$C_0(y) = \begin{cases} a - b(y - y')^2, & y < y' \\ a + b(y - y')^2, & y \geq y' \end{cases} \quad (1.9)$$

y – дія керівника департаменту маркетингу, змістовно дією якого в даному випадку є обсяг додатково проданої продукції.

Припустимо, що дією керівника департаменту маркетингу є вибір невід'ємного числа $y \geq 0$, змістовно інтерпритованого як обсяг продажу.

Балансова умова має наступний вигляд формула 1.10.

$$\Phi(y) = \{Ay - c_0 - c_0(y) - \sigma(y)\} \quad (1.10)$$

Припустимо, що ціль підприємства укладається в максимізації величини $\Phi(y)$. Керуючим впливом підприємства є система стимулювання (залежність винагороди керівника департаменту маркетингу від його дії), на яку, накладемо вимогу монотонності. Завдання стимулювання можна записати в наступному виді формула 1.11:

$$\Phi(y^*) = \{Ay^* - c_0 - c_0(y^*) - \sigma(y^*)\} \rightarrow \max \quad (1.11)$$

За умови, якщо керівник департаменту обирає дію, що доставляє максимум його цільової функції при заданій системі стимулювання, обираємо формулу 1.12:

$$y^* \in \text{Arg max}_{y \geq 0} f(y). \quad (1.12)$$

Припустимо, що підприємству не відома вірогідно функція витрат керівника департаменту маркетингу, але йому відомий діапазон можливих значень функції витрат (формула 1.13), де функції $c_H(y)$ и $c_B(y)$ визначають границі діапазону можливих значень витрат керівника.

$$\forall y \in A \quad C_H(y) \leq C(y) \leq C_B(y) \quad (1.13)$$

де $c_H(y)$ и $c_B(y)$ – функції що визначають границі діапазону можливих значень витрат керівника департаменту маркетингу.

Оптимальної є компенсаторна система стимулювання, що у точності дорівнює витратам керівника департаменту маркетингу (формула 1.14):

$$\sigma_K(y) = c(y) \quad (1.14)$$

Тому система стимулювання зводиться до завдання оптимального погодженого планування, тобто до пошуку дії керівника департаменту маркетингу $y^* \geq 0$, реалізація якого найбільш вигідна для підприємства (формула 1.15):

$$y^* \in \text{Arg max}_{y \geq 0} \{Ax - c_0 - c_0(y) - c(y)\} \quad (1.15)$$

Запропонована система стимулювання має наступні позитивні властивості: по-перше, вона враховує специфіку підприємства, по-друге, є мінімальною (з погляду витрат роботодавця) системою стимулювання, яка одночасно гарантовано (в рамках існуючої інформованості роботодавця) реалізує вигідні для нього дії і спонукає керівника департаменту маркетингу вибирати максимальні дії, тобто робить вигідним збільшення обсягу продажу.

Висновок. Отже, у роботі запропоновано удосконалену комплексну методику оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу, яка враховує, як зовнішні, стосовно персоналу, так і внутрішні фактори та побудована оптимальна система їх стимулювання за критерієм максимального прибутку підприємства. Зовнішні фактори визначають ефективність роботи департаменту, який очолює оцінюваний керівник. Крім цього, у запропонованій методиці максимально використовуються аналітичні формули для оцінки якості роботи персоналу. У випадку, коли це зробити неможливо, застосовується експертний метод з використанням шкали балів. Було зроблено перевірку ступеня погодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації. В роботі розроблена система стимулювання керівника департаменту маркетингу, яка базується на методиці оцінки діяльності керівників. В даній системі розглянуто випадок, коли підприємству не відома вірогідно функція витрат керівника департаменту маркетингу, але йому відомий діапазон можливих значень цієї функції. Проведенні численні дослідження, щодо оцінки діяльності керівника з маркетингу та стимулювання цього керівника з метою отримання максимального прибутку підприємством на прикладі.

Література:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. Посібник. – К: ВД 2. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник-К.: Професіонал, 2004. – 423 с.
2. Кибанов А.Я., Дятлов В.А. «Управление персоналом организации». М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. - К.: ВД «Професіонал», 2005.- 336 с.
4. Воронкова В.Г. «Кадровый менеджмент».- К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192с.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных

руководителей. – СПб: Питер, 2003. 7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: 2000 8. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование системы, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования». - М.: 1996. 9. Веснин В.Р. «Практический менеджмент персонала», Юрист, 2001.- 406 с. 10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. - К.: КНЕУ, 2002. 11. Крушельницькая А.М. «Управление персоналом». Юрист, 1999. – 345с. 12. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999. 13. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник, К., МАУП, 1993. 14. Колот А.М. «Мотивация, стимулирование и оценка персонала». К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. 15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: «Дело», 1998. 16. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми: Навч. Посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. 17. Еськов А. Управление мотивацией труда на современном предприятии. „Економіст”, 2005 г., №6, С. 74-76 18. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 19. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998. 20. Радугин А.А. Основы менеджмента, М.: 1998. 21. Шкатулла В.И. «Настольная книга менеджера по кадрам». М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998. 22. Караваев А.П. Модели и методы управления составом активных систем. М.: ИПУРАН, 2003. – 151с. 23. Кочиева Т.Б., Новиков Д.А. Базовые системы стимулирования. М.: Апостроф, 2000. – 108с. 24. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. – 584 с. 25. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. М.: Синтег, 2003. – 312с. 26. Мескон М.Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.: «Дело». 27. Райко Д.В. Жовдак О.В. Розробка комплексної методики оцінки діяльності керівників з маркетингу і створення ефективної мотиваційної системи. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Технічний прогрес і ефективність виробництва. - Харків: НТУ «ХПІ», 2006.- Вип. 15.с.98-106. 28. Д.В. Райко, Г.Л. Грінберг, К.С. Шапчанська Комплексна система показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів виробничих підприємств. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Технічний прогрес і ефективність виробництва. -Харків: НТУ «ХПІ», 2006.- Вип. 15. с. 194-198.